Министерство науки и образования Российской Федерации

Федеральное агентство образования

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Кафедра экономики труда и управления персоналом

Курсовая работа

по дисциплине

Мотивация трудовой деятельности

по теме

Анализ основных теорий мотивации и практики их применения

Выполнила: студентка 5 курса

группы ЭТО-62

Голосун Елена Алексеевна

№ зачетной книжки: 040910

Руководитель: к.э.н., доцент

Абакумова Н.Н.

2010

**Введение**

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации, с помощью которой руководство любого предприятия побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Только тот руководитель добивается успеха, который признает людей главным источником развития организации.

Для эффективного использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания. В основе мотивации лежат потребности. Они выступают внутренними источниками развития личности и ее деятельности. Более заметную роль в мотивации играет интерес – глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. На основе этих ценностей работник принимает решение, что делать и как. Также важное место в мотивации занимает цель – осознанно предсказуемый результат деятельности. Если цель выбрана правильно и понятна работнику, то она мобилизует его на достижение результата. Еще одним сильным мотивирующим элементом является ожидание – это то, в какой мере работник предвосхищает вознаграждение, а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Но по праву первое место в теории мотивации занимает понятие «мотив».

Основная задача менеджмента - создавать мотивацию. Наилучшее достижение целей организации – достижение результата - возникает тогда, когда вознаграждение приносит удовлетворение, т.е. оказывается достаточным. Степень удовлетворения, позволяющая работнику добиться результата, является главным фактором мотивации. Для того чтобы узнать как возникает удовлетворенность вознаграждением, нужно понять, каковы потребности людей, которыми ты руководишь.

В связи с этой задачей выделяются две точки зрения на причины активности работника. Первая объединяет так называемые «содержательные теории мотивации», которые основаны на попытках систематизировать и описать потребности личности, наиболее существенно влияющие на отношение к работе, и затем, выделив наиболее сильные, наметить средства и процедуры их удовлетворения. Вторая точка зрения, или «процессуальные теории мотивации», не отрицая роли потребностей, добавляет идею о том, что высокая самоотдача и старательность работника зависят не только от вознаграждения работника, но детерминируются самим процессом работы.

Кроме того, в настоящее время большое количество исследований было посвящено новому подходу к мотивации. Этот подход, часто называемый «теорией ожиданий», основан на ряде предположений о причинах, управляющих поведением людей на работе.

Содержательные теории мотивации внесли исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе.

Актуальность темы заключается в том, что она позволяет раскрыть базисный этап эволюции развития теорий мотивации.

Цель данной работы – рассмотреть и изучить содержательные теории мотивации.

Задачи данной работы:

1. Раскрыть сущность содержательных теорий мотивации.
2. Рассмотреть характеристику основных теорий мотивации: теории Маслоу, Герцберга, МакГрегора, Альдерфера, Мак Клелланда.
3. Познакомиться с практикой применения содержательных теорий мотивации.

# **1. Теоретические вопросы мотивации труда**

## **1.1 Появление и значение теорий мотивации**

теория мотивация маслоу потребность

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения.

В самом общем виде мотивация человека к той или иной деятельности представляет собой совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы, находящиеся не только вне, но и внутри человека заставляют его осознанно, а во многих случаях неосознанно совершать те или иные поступки. Но всегда нужно помнить о том, что одинаковые воздействия могут вызвать абсолютно различные реакции у разных людей. Исходя из вышесказанного, дадим более четкое понятие мотивации. «Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».[[1]](#footnote-1)

Существует множество теорий, объясняющих поведение человека.

"Политика кнута и пряника" - был один из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией.

Научное подтверждение этой концепции мотивации имело место в последней четверти XVIII века. Выдающийся английский экономист Адам Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданном в 1775 г. оду, рассуждая о влиянии заработной платы пишет в частности: «Щедрое вознаграждение за труд, поощряя размножение простого народа, вместе с тем увеличивает его трудолюбие. Заработная плата за труд поощряет трудолюбие, которое, как и всякое иное человеческое свойство, развивается в соответствии с получаемым им поощрением. Обильная пища увеличивает физические силы работника, а приятная надежда улучшить свое положение и кончить дни свои в довольстве и изобилии побуждает его к максимальному напряжению своих сил. Поэтому при наличии высокой заработной платы мы всегда найдем рабочих более деятельными, прилежными и смышлеными, чем при низкой заработной плате...». Таким образом, Смит считал, что для успешного труда нужен лишь хороший «пряник»[[2]](#footnote-2).

Первым реальным этапом в становлении мотивации труда, как составной части науки управления, равно, как и менеджмента стала концепция научного управления.

Впервые взрыв интереса к управлению организацией был отмечен в 1911 году, после выхода книги Фредерика У. Тейлора «Принципы научного менеджмента», традиционно считающейся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор не был ученым-исследователем. Он был практиком, сначала рабочим, затем инженером и главным инженером сталелитейной компании. Первые четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. оду в его работе «Управление фабрикой» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента». В ней Тейлор сформулировал ряд постулатов, впоследствии получивших название «тейлоризм».

В основе тейлоризма лежат четыре научных принципа (правила управления).

Во-первых, это создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности. Во-вторых, отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профессиональное обучение. В-третьих, сотрудничество администрации предприятия и рабочих в деле практического внедрения научной организации труда. И, наконец, равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами.Тейлор отмечает, что внедрять научные принципы организации труда нужно принудительными методами, так как рабочие сопротивляются любому изменению укоренившегося порядка.

Тейлор рекомендовал также использовать в трудовом процессе психологическую основу в разных формах. Он первый ввел понятие «человеческий фактор» в психологическом плане в научный оборот.

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Руководители и ученые смогли убедиться, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно использоваться для достижения целей организации.

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах его коллег и учеников. Друг и коллега Ф. Тейлора, американский инженер Генри Ганнт (1861—1919) проводил эксперименты не над отдельными операциями и движениями, а над производственными процессами в целом. Ганнт поставил целью усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий. Ганнт первый разработал систему оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, разработав систему плановых графиков, позволявших осуществлять контроль запланированного и составлять календарные планы на будущие периоды. К числу организационных изобретений Ганнта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Ганнт подчеркивал ведущую роль человеческого фактора в промышленности и высказывал убеждение, что рабочему должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Многие идеи Ганнта получили признание во всем мире и применяются по сей день (например «графики Ганнта»)[[3]](#footnote-3).

Серьезный вклад в научную теорию управления внесли супруги Фрэнк Гилбрет (1868—1924) и Лилиан Гилбрет, которые упорно искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений. Устранение всех лишних движений способствовало установлению более точных рабочих норм выработки. Ф. Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру в сочетании с микрохронометром, фиксировавшим интервалы до 1/200 с, чтобы определить время, необходимое на каждое конкретное движение при выполнении работы. Это позволило ему разработать карты цикла одновременно выполняемых микродвижений, что оказало большое влияние на развитие школы научного управления. Л. Гилбрет, будучи психологом, первой начала заниматься вопросами управления кадрами, их научным подбором, расстановкой и подготовкой, т.к. в начале XX века уже возникла необходимость установления функционального кадрового управления в связи с концентрацией производства.

Генри Форд (1863—1947), основатель американского автомобилестроения, разработал теорию, получившую название «фордизм».

Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в США. Форд указывал, что одна из целей промышленности — это не только снабжать потребителей, но и создавать их. В 1914 г. оду он ввел на своих заводах самую высокую оплату труда, что вызвало возмущение многих предпринимателей, но он был убежден, что если рабочие смогут хорошо зарабатывать и быть активными потребителями товаров, то в стране появится средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны. Жестким требованием организации производства было внедрение машинного труда для тяжелых работ, оперативное внедрение лучших научно-технических новшеств; обязательные параметры производственной среды — это чистота, гигиена, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении для выполнения различных операций — монотонных и требующих творческого подхода.

Заслуга школы научного управления, начиная от Тейлора и заканчивая Фордом заключается в утверждении принципов научного управления не потерявших актуальности и сегодня, т.к. нынешнее состояние нашей экономики с точки зрения научного управления предприятиями очень напоминает состояние американской экономики того времени, когда Ф.Тейлор начал разрабатывать и применять на практике принципы менеджмента.

Постепенно, благодаря эффективности, с которой организации применяли технологические достижения и специализации, жизнь грудящихся начала улучшаться. Чем больше она улучшалась, тем лучше руководители понимали, что простой «пряник» не всегда заставляет людей усерднее трудиться. Поэтому специалисты в области управления начали искать новые решения проблемы мотивации психологическими методами.

В 30−50-х гг. XX века на Западе получила распространение «неоклассическая школа», возникшая вследствие того, что классическая школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организаций[[4]](#footnote-4).

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой «школы человеческих отношений». Новая теория выдвинула требование «человек — главный объект внимания». Создатели школы использовали достижения психологии и социологии, наук о человеческом поведении в управлении.

Особая заслуга в создании теории и практике человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мэйо (1880—1949), проведшему ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты», в г. Хотторне, недалеко от Чикаго на предприятиях фирмы «Вестерн электрик», продолжавшиеся с 1927 по 1939 г. Результаты экспериментов привели к публикации труда Элтона Мэйо «Проблемы человека в индустриальном обществе», вышедшего в 1946 году.

Стало понятно, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной, а новые методы сулят потенциальные выгоды.

Э. Мэйо обладал верным пониманием методов научного управления и психологической подготовкой. Хотторнские эксперименты завершились осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение влияют на производительность индивидуального труда.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо сделал вывод об особой роли в производстве человеческого фактора.

К началу опытов на заводе «Вестерн электрик» было напряженное положение, отмечалась высокая текучесть квалифицированных кадров. Руководители фирмы искали способы повышения производительности труда, опираясь на теорию Тейлора. Например, устроили хорошее освещение рабочих мест, однако в течение трех лет не было обнаружено прямой связи между улучшением условий труда и повышением выработки.

Начало экспериментов Мэйо заключалось в том, что помимо изменения освещения, он стал менять и время перерывов для отдыха, время работы и методы оплаты труда. Однако это не дало результатов, несмотря на то, что по теории Тейлора, производительность труда должна была увеличиваться.

Тогда была собрана группа работниц (6 сборщиц реле), которым выделили отдельную комнату, оснащенную приборами для измерения производительности, температуры, влажности и т.д. Целью эксперимента было выяснить, как влияют на производительность труда такие факторы как, перерывы в работе, сокращение рабочего времени и другие. Работа каждой сборщицы была одинаковой по сложности и состояла из однообразных операций. Работницы должны были работать в умеренном темпе, не стараясь обгонять друг друга. Этот эксперимент длился в течение 2,5 лет, и латем было обнаружено, что производительность труда каждой работницы выросла на 40% по сравнению с исходным уровнем.

Решающее значение имел с точки зрения Мэйо тот факт, что в этой группе возникли особые отношения между людьми. Работницы невольно организовали сплоченный коллектив, так называемую неформальную группу, для которой были характерны взаимопомощь и поддержка.

Эксперименты показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду путем создания небольших неформальных групп. Мэйо призывал активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе.

«Хотторнские эксперименты» выявили мотивацию к труду в межличностных отношениях.

Концепция «человеческих отношений», доминировала в теории управления до середины 1950-х годов. Однако проведенные Мэйо исследования не дали возможности построить модель мотивации, адекватно поясняющую побудительные мотивы человека к труду.

Психологические теории мотивации трудовой деятельности, опирающиеся на человеческий фактор, возникли в сороковых годах XX века и развиваются в настоящее время.

Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. Существует достаточно большое количество теорий мотивации. Различные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей — это теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга и другие.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория «Икс» и «Игрек» Дугласа МакГрегора и другие.

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

В трудах отечественных ученых (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, Л.С. Бляхман, Н.Ф. Наумова, И.Ф. Белова и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности.[[5]](#footnote-5)

За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Овладев современными моделями мотивации, руководители смогут значительно расширить свои возможности в привлечении образованных обеспеченных работников к выполнению задач, стоящих перед организациями.

## **1.2 Сущность содержательных теорий мотивации**

Основой содержательных теорий мотивации является выявление таких внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В сущности, данные теории описывают структуру и содержание потребностей, а главное то, как они связаны с мотивацией человека к деятельности. Наиболее известными содержательными теориями мотивации, которые будут рассмотрены ниже, являются:

* теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу;
* двухфакторная теория Герцберга.
* теория Мак Грегора
* теория ERG, разработанная Альдерфером;
* теория приобретенных потребностей МакКлелланда.

Для того чтобы уяснить смысл содержательных теорий, нужно усвоить сущность и связь понятий: потребности и вознаграждения.

Существует единая концепция о разделении потребностей на первичные и вторичные. К первичным (физиологическим), заложенным генетически, относят потребности в пище, воде, сне, сексуальном удовлетворении. К вторичным (психологическим), которые обычно приходят с опытом и осознаются, принадлежат: успех, уважение, власть, привязанность, потребность в принадлежности к чему-либо или к кому-либо[[6]](#footnote-6).

С точки зрения психологов, потребность - это мотив к действию, иными словами потребность пробуждает в человеке состояние устремленности.[[7]](#footnote-7) К примеру, если человек ощущает потребность в сложной работе, это может побудить его попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место и вдруг обнаружив, что работа там не такая уж сложная, человек будет работать менее усердно или искать другую работу. Интересен такой момент: степень удовлетворенности, полученная при достижении поставленной цели. Она влияет на поведение человека в подобных обстоятельствах в будущем. Принято считать, что люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и склонны препятствовать такому, которое соотносится с недостаточным удовлетворением[[8]](#footnote-8). Исходя из сказанного, менеджерам необходимо создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворять свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Очень важно учитывать то, что не все работники испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. То есть, создание рабочих мест с более сложными заданиями и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих, но не для всех. Для мотивации, как уже отмечалось выше, нет какого-то единого лучшего способа, руководитель должен всегда учитывать элемент случайности.

Между потребностями и вознаграждением есть связь. Вознаграждение - это своего рода удовлетворение потребности, или то, что человек считает ценным для себя. Вознаграждения делятся на внутренние и внешние. Внутренние вознаграждения дает человеку сама работа - это чувство достижения результата, значимости выполняемой работы, самоуважение, общение и т.д. Внешние вознаграждения, такие как: зарплата, продвижение по службе, служебный статус и престиж, похвала и признание, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов, страховка и т.д. даются организацией. Вознаграждения, как внешние так и внутренние, очень важны и нужны. Но для того чтобы определить в каких количествах применять вознаграждения, руководство должно изучить потребности своих работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации[[9]](#footnote-9). Рассмотрим их подробнее.

**2. Характеристика содержательных теорий мотивации**

## **2.1 Теория Маслоу**

Самой известной содержательной теорией мотивации является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу.

Согласно Маслоу, люди постоянно ощущают какие-то потребности, из них выделяются наиболее выраженные, которые могут быть объединены в пять групп и находиться в строгой иерархичности по отношению друг к другу(рис. 1). Как определил Маслоу, только неудовлетворенные потребности способны мотивировать людей. Если какая либо потребность удовлетворена, то на ее место становится следующая потребность, требующая удовлетворения. Причем, первичные потребности требуют скорейшего удовлетворения, тогда как вторичные действуют на человека только после удовлетворения первичных. Важно отметить, что вторичные потребности могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели первичные[[10]](#footnote-10).

Рис.1 Пирамида А.Маслоу

К первичным Маслоу относит две группы потребностей: физиологические (то есть помогающие людям выживать и поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Люди, работающие по причине удовлетворения данной группы потребностей обычно не интересуются содержанием работы, так как внимание свое они акцентируют на размере оплаты и условиях труда. Для управления такими людьми необходимо, чтобы оплата их труда обеспечивала выживание, а условия не отягощали существование) и потребности в безопасности и уверенности в будущем (иными словами потребности данной группы связаны со стремлением людей защититься от физиологических и психологических опасностей окружающего мира и быть уверенными в том, что их физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Люди, испытывающие данные потребности, всегда стремятся застраховать себя как в прямом так и в переносном смысле от всяческих неблагоприятных ситуаций и изменений. Это связано с получением образования, приобретением страхового полиса, желанием найти хорошую надежную работу с хорошими видами на пенсию. Чтобы эффективно управлять людьми данного типа необходимо создать четкую и надежную систему социального страхования, оплачивать достойно их труд; не следует привлекать таких людей к выполнению рискованных заданий, приводящих к изменениям и нестабильности).

К вторичным, по мнению Маслоу, относятся следующие три группы потребностей: потребности в принадлежности и причастности (люди, опирающиеся на данную группу потребностей, стремятся быть членами каких-либо объединений, участвовать в общественных мероприятиях; такие люди в работе пытаются наладить дружеские отношения с коллегами. Для управления данным типом людей руководству следует устраивать больше групповых мероприятий, а также напоминать о том, что их ценят коллеги по работе), потребности признания и самоутверждения (данная группа потребностей отражает стремление людей быть самоуважаемыми, компетентными, чтобы окружающие признавали это. Люди такого типа как правило стремятся завоевать позиции лидера, авторитета. Управляя такими людьми не следует забывать об использовании различных форм выражения признания их заслуг), потребности самовыражения (в сущности это потребности в воплощении своих потенциальных возможностей и росте и развитии как личности. Люди, испытывающие такие потребности, очень креативны, поэтому руководству следует давать им оригинальные задания, требующие оригинальных подходов). Все перечисленное укладывается в «пирамиду»: Маслоу считал, что потребности нижних уровней гораздо больше влияют на человека, чем потребности высших уровней. В каждый определенный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него будет самой значительной. С развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, следовательно, потребность в самовыражении никогда не сможет быть полностью удовлетворена, то есть и весь процесс мотивации через потребности бесконечен[[11]](#footnote-11).

Нужно сказать, что теория Маслоу внесла важный вклад в понимании того, что является основой стремления человека к работе. Руководители осознали, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей и поэтому необходимо наблюдать за работниками, дабы понять, какие потребности в первую очередь движут ими. Несмотря на полезность теории Маслоу в практике современного управления, она неидеальна. Критика данной теории сводится к тому, что в ней не учитываются индивидуальные особенности и отличия людей. Также потребности по-разному проявляются в жизни и не обязательно строго иерархичны, как это показано в «пирамиде».

## **2.2 Теория Ф. Герцберга**

Следующий шаг в понимании мотивационных механизмов трудовой деятельности сделал Фредерик Герцберг. Его работы оказали огромное влияние на практику управления.

В 50-60-х годах ХХ века Фредериком Герцбергом было проведено исследование, целью которого являлось выявление факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее влияние на человека. До этого считалось, что состояние удовлетворенности и неудовлетворенности человека противоположны. Но, оказывается, не все так однозначно. Выводы, сделанные Герцбергом, были поистине оригинальными. Герцберг установил, что состояние удовлетворенности и неудовлетворенности являются независимыми. Иными словами, ликвидация факторов, вызывающих неудовлетворенность, не приводило к увеличению удовлетворенности и наоборот[[12]](#footnote-12) (рис. 2).

Рис. 2 Удовлетворенность и неудовлетворенность трудом по Герцбергу

На процесс « удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности» в основном влияют внутренние, или мотивирующие, факторы, связанные с характером и сущностью работы: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности, возможности творческого и делового роста. Перечисленные факторы достаточно сильно мотивируют человека к хорошему выполнению работы, однако, их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности.

На процесс «неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности» (Рис. 2) влияют внешние факторы, названные гигиеническими, то есть те, которые связаны с окружающей средой, в которой выполняется работа: политика фирмы и администрации, условия работы, безопасность на рабочем месте, величина заработной платы, статус, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчиненными, степень непосредственного контроля за работой. Отсутствие указанных факторов вызывает у работника чувство неудовлетворенности, одновременно с этим, согласно Герцбергу, наличие данной группы факторов не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. Одним из парадоксальных выводов, сделанных Герцбергом из анализа гигиенических факторов, явился вывод о том, что зарплата не является мотивирующим фактором. если заработная плата рассматривается как следствие политики организации, она является гигиеническим фактором. Если заработная плата выступает в качестве формы признания за хорошо выполненную работу, в качестве индикатора прогресса человека в работе, то она является мотиватором. И эти две функции денег – как фактора гигиены и как фактора мотивации – важно учитывать при построении систем материального стимулирования работников. Необходимо помнить, что заработная плата, ее размер могут никак не влиять на мотивацию работника, на его желание работать с высокой отдачей, и повышение оплаты будет приводить лишь к временному отсутствию неудовлетворенности[[13]](#footnote-13).

Факторы теории Ф.Герцберга.

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| «Мотиваторы», вызывающие положительные по отношению к работе эмоции и связанные с деятельностью, которую выполняют индивиды: | «Гигиенические факторы», вызывающие негативные эмоции и имеющие отношение к обстоятельствам, сопутствующим работе: |
| - достижения;- признание;- работа сама по себе;- ответственность;- продвижение по карьерной лестнице. | - политика компании и администрирование;- инспекции и контроль;- заработная плата;- межличностные отношения;- условия работы. |

Основываясь на данную теорию, можно сказать, что менеджеры в первую очередь должны обращать внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность и делать все для того, чтобы эту неудовлетворенность устранить. После этого менеджер должен привести в действие мотивирующие факторы и пытаться добиваться хороших результатов труда посредством достижения работниками состояния удовлетворенности.

Мотивацию по Герцбергу следует воспринимать как вероятностный процесс[[14]](#footnote-14). То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать на него никакого воздействия в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Поэтому теория Герцберга не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с мотивацией трудовой деятельности. Для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассматривать многочисленные аспекты поведения людей в процессе деятельности и параметры окружающей среды.

## **2.3 Теория Д.МакГрегора**

Менеджер может прямо или косвенно регулировать, изменять поведение сотрудников на рабочем месте, управлять различными аспектами этого поведения. Среди контролируемых им моментов можно выделить следующие:

1. задания, которые получает подчиненный;

2. формальные аспекты выполнения задания;

3. временные параметры выполнения задания;

4. организационные ресурсы, переданные в распоряжение подчиненного для выполнения заданий;

5. организационную среду, в которой подчиненный выполняет задания;

6. текущий контроль выполнения задания;

7. ожидания или уверенность подчиненного, что он сможет выполнить работу в срок в соответствии с требованиями менеджера;

8. ожидания или уверенность подчиненного, что успешное выполнение заданий будет должным образом вознаграждено;

9. ожидания или уверенность подчиненного, что невыполнение заданий будет должным образом наказано;

10. диапазон вознаграждений/наказаний подчиненного;

11. степень автономности выполнения задания и самостоятельности решения проблем, связанных с работой.

Учитывая эти переменные, МакГрегор утверждает, что существует по меньшей мере два подхода, которые менеджеры используют для управления подчиненными. Эти подходы являются следствиями двух различных взглядов на природу человека: принципиально негативного (теория X) и принципиально положительного (теории У). Анализируя отношения менеджеров к подчиненным, МакГрегор пришел к заключению, что их взгляд на природу человека основан на определенной системе предположений или посылок, которые в конечном счете и детерминируют его поведение и действия по отношению к подчиненным[[15]](#footnote-15).

Мировосприятие менеджеров, руководствующихся теорией X, базируется на следующих четырех постулатах:

1. Работники генетически ненавидят работу и, если есть возможность, избегают ее.

2. Так как работники ненавидят работу, то для того, чтобы они трудились для достижения целей организации, их необходимо принуждать, контролировать и грозить им наказанием.

3. Работники избегают ответственности и нуждаются в постоянном контроле и руководстве.

4. Превыше всего работниками ценится гарантированность рабочего места, и они практически лишены честолюбивых помыслов.

Диаметрально противоположный подход к природе человека (теория У) базируется на совсем иных основаниях:

1. Работники воспринимают труд как такой же естественный для человека процесс как отдых или игра.

2. Люди способны к самоорганизации и самоконтролю, если они заинтересованы в своей деятельности.

3. Все работники стремятся к ответственности и свободе принятия решений, связанных с выполнением работы.

4. Все работники наделены высоким уровнем изобретательности и воображения, которые редко используются в современной индустриальной жизни; это ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации. Креативность, т. е. способность принимать неординарные решения, чрезвычайно широко распространена среди всех членов организации, а не является прерогативой менеджеров.

В качестве поведенческой характеристики руководителя Д. МакГрегор выделил степень его контроля над подчиненными. Крайними полюсами этой характеристики являются автократичное и демократичное руководство.

Теория X – это авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю всех вышеуказанных переменных организационного поведения. Эта теория предполагает, что люди в своем большинстве нуждаются в принуждении, строгом и постоянном контроле и стимулирование к добросовестной работе предполагает наказание или страх перед возможным наказанием, В контексте концепции А. Маслоу, те менеджеры, которые следуют теории X, убеждены: людьми управляют потребности низших уровней. По мнению МакГрегора, такой подход в открытой или замаскированной форме наиболее распространен среди менеджеров.

Сам же МакГрегор был убежден в большей валидности теории Y и был пропагандистом идей широкого участия всех членов организации в процессах подготовки и принятия решений, наделения сотрудников большей ответственностью и возможностью рисковать, а также указывал на важность оптимальных групповых отношений как фактора индивидуальной мотивации. Ясность и простота теории МакГрегора вызвала широкое признание и одновременно широкую критику за упрощенный взгляд на проблему.

Значительно позднее, в 80-х годах ХХ века В.Оуччи была предложена теория «Z». В основе ее лежат следующие предпосылки: в мотивах людей содержатся социальные и биологические потребности, люди стремятся работать в коллективе (группе). С точки зрения Оуччи, индивидуальная ответственность за результат труда просто необходима. Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. Признаками такого рода корпорации являются: пожизненный наем, создающие твердые гарантии занятости и сопричастности к общей судьбе организации; медленное продвижение по службе; универсальный характер квалификации, широкие коммуникации; коллективный, основывающийся на согласованиях, метод принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля; постоянная забота о социальных и экономических потребностях работников; регулярное присутствие руководства на производстве; доверительное, товарищеское общение руководителей с подчиненными; гласность; эгалитаризм, сглаженность ранговых различий; систематическое культивирование здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации[[16]](#footnote-16). В связи с этим необходим контроль, основанный на четких методах и критериях оценки. Данная теория предполагает самообразование людей, медленное продвижение по служебной лестнице по достижении определенного возраста. Главная концепция данной теории заключается в том, что человек - это основа коллектива, он обеспечивает успех предприятия.

В итоге, рассмотрев «Х», «У», «Z» теории, можно сделать вывод о том, что «Х» ориентирована на слабого отсталого работника, «У» - на творческого, активного, а «Z» - на хорошего работника, предпочитающего работать в коллективе.

## **2.4 Теория Альдерфера**

Еще одной содержательной теорией мотивации является теория ERG Клейтона Альдерфера. Подход Клейтона Альдерфера возник как реакция на критику иерархической модели Маслоу Альдерфер предложил более простую структуру мотивационно-потребностной сферы человека, выделив всего три типа потребностей (вместо пяти у Маслоу). Свое название - ERG - теория Альдерфера получила по первым буквам выделенных им трех групп потребностей:

- потребности существования (Existence);

- потребности в социальных связях (Relatedness);

- потребности роста (Growth)[[17]](#footnote-17).

В принципе, потребности данной теории соотносятся с группами потребностей по Маслоу. Потребности существования можно соотнести с первым и вторым уровнями потребностей «пирамиды». Под потребностями связи Альдерфер понимает стремление человека быть членом семьи, иметь друзей, врагов, коллег, начальников, подчиненных, то есть данная группа потребностей отражает социальную природу человека. Поэтому данную группу можно соотнести с третьим и четвертым уровнями «пирамиды». Что касается потребностей роста, то данная группа аналогична пятому, верхнему, уровню «пирамиды».

Рис.3 Теория Альдерфера

Несмотря на то, что группы потребностей в теории Альдерфера иерархичны по отношению друг у другу, между ней и теорией Маслоу существует принципиальное различие, заключающееся в том, что, по Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. С точки зрения Альдерфера, движение идет в обе стороны: вверх, если потребность нижнего уровня остается неудовлетворенной; вниз, при условии, что неудовлетворенна потребность более высокого уровня (рис. 3). В добавлении к этому, Альдерфер считает, что неудовлетворенность потребностей более высокого уровня влечет за собой усиление потребностей более низкого уровня. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а обратный процесс - процессом фрустрации, то есть неудачи в стремлении удовлетворить потребность.

Так, чем менее удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются. Чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее действие потребностей существования. Чем полнее удовлетворены потребности существования, тем активнее заявляют о себе социальные потребности. Чем менее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие. Чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации, тем сильнее становятся социальные потребности. Чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста. Чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем активнее они проявляют себя.

Таким образом, Альдерфер ушел от некоторой негибкости модели Маслоу, показав, что порядок актуализации потребностей может быть иным, чем указывал Маслоу, и зависеть не только от ее места в иерархии, но и от степени удовлетворения как этой потребности, так и некоторых других потребностей.

Необходимо отметить, что наличие двух направлений в стремлении удовлетворять потребности оказывает дополнительные возможности для мотивирования людей в организации. К примеру, допустим, что у организации нет достаточных возможностей чтобы удовлетворять потребности человека в росте, тогда, разочаровавшись, человек может с интересом переключиться на потребность связи. И уже в таком случае организация сможет предоставить своему работнику возможности для удовлетворения потребности данного типа.

Хотя ERG-теория явилась попыткой развития мотивационной теории А. Маслоу, она не получила такого же признания у практиков.

## **2.5 Теория Мак Клелланда**

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, является теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда. С его точки зрения, людям присущи три потребности: успеха (достижения), причастности (соучастия), и власти (рис. 4)[[18]](#footnote-18).

Рис.4 Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Перечисленные потребности с точки зрения МакКлелланда являются приобретенными под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Рассмотрим указанные потребности подробнее. Потребность успеха, согласно МакКлелланду, может быть удовлетворена не провозглашением успеха человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высоким уровнем потребности успеха, как правило, самостоятельно ставят свои цели, причем умеренно сложные, им по силам, действуют они с умеренной степенью риска. Людям такого типа нравится принимать решения и быть ответственными за решение задачи. МакКлелланд говорил: «Неважно сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает» [[19]](#footnote-19). Таким образом, для мотивации людей с потребностью успеха следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска, предоставлять им достаточно полномочий для развития инициативы, а также регулярно и конкретно поощрять их достигнутые результаты. Интересно то, что на основе проведенных исследований МакКлелланд пришел к выводу о том, что потребность в успехе может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике обществ. Общества, отличающиеся высокой потребностью успеха, как правило имеют хорошо развивающуюся экономику. В противном случае, если у общества низкая потребность в успехе, то и экономика развивается медленно, либо вообще стоит на месте. В организации очень полезно проводить оценку уровня потребностей успеха сотрудников, нужно учитывать, что работники с высокой потребностью успеха очень активны и результативны. Оценка уровня потребности успеха помогает привести характер и содержание работы в соответствие с потребностями успеха работников. Очень важно регулировать уровень данной потребности, обучая членов организации, правильно организовывая их работу, включая в работу наличие постоянной обратной связи, разбирая примеры успешного достижения целей. Также следует корректировать самооценку людей данного типа, так как в большинстве случаев она у них завышена.

Мотивация, базирующаяся на потребности в причастности, походит на мотивацию по Маслоу. Людям с ярко выраженной потребностью в причастности интересна работа, предоставляющая возможности социального общения. Руководителям такого типа людей не следует ограничивать их в межличностном общении и контактах. Следует отметить, что для людей данного типа очень важную роль играет одобрение, поддержка и мнение окружающих, именно поэтому руководству стоит создавать такие условия в коллективе, при которых сотрудники смогут получать информацию о реакции окружающих ни их действия.

Потребность власти выражается в желании воздействовать на других людей, контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении, ко всему прочему - брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Следует сказать, что потребность власти имеет два полюса: с одной стороны - стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех; с другой стороны - стремление избегать ситуаций и действий, связанных с необходимостью выполнять властные функции. Людей с потребностью власти можно разделить на два взаимоисключающих типа. К первому относятся те, кто стремится к власти ради властвования, те, кого привлекает возможность командования другими. К сожалению, люди данного типа ставят под угрозу интересы организации, концентрируя свое внимание на своей руководящей позиции и силе.

Но люди с потребностью власти могут быть необязательно карьеристами в негативном смысле. Такие люди относятся ко второму типу. Люди, принадлежащие описываемому типу, стремятся к власти ради решения групповых задач. Такие люди удовлетворяют свою потребность власти в постановке целей перед коллективом и участия в процессе их достижения[[20]](#footnote-20).

МакКлелланд считает, что из трех, рассматриваемых им, потребностей для успеха менеджера важное значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому руководитель должен давать возможность менеджерам удовлетворять и развивать данную потребность.

Потребности успеха, причастности и власти по МакКлелланду не исключают друг друга и нем иерархичны по отношению друг к другу, в отличие от взглядов Маслоу и Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека зависит от их взаимовлияния. Поэтому необходимо принимать во внимание этот фактор при анализе мотивации и поведения человека и выработке методов управления человеком.

Суть содержательных теорий мотивации - определение внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать установленным способом. Эти теории связаны с изучением механизма влияния на потребности человека в процессе мотивации. При этом под потребностью понимается физиологическое (первичные потребности) или психологическое (вторичные потребности) ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о её существовании можно судить по тому, что делает человек, так как потребности во многом определяют поведение людей.

# **3. Практическое использование содержательных теорий мотивации на практике**

## **3.1 Использование теорий в зарубежной практике**

Для удовлетворения важнейших физиологических потребностей работники должны быть обеспечены нормальными условиями труда и заработной платой, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять потребности в еде, одежде, в жилье (для разных людей и для разных стран или для разных регионов одной и той же страны этот уровень может существенно различаться). Эту задачу, прежде всего, решает достаточный уровень заработной платы и содержание социального пакета, отвечающее потребностям работников. Работники также должны иметь достаточно времени для отдыха и восстановления сил..

Есть еще одно направление работы, о котором руководители иногда забывают. Это поддержание здоровья персонала.

Вашингтонская деловая группа охраны здоровья, организация, в которой состоят крупнейшие компании, разработала ряд путей реализации программ охраны здоровья. Она рекомендует предлагать сотрудникам бесплатные полезные для здоровья закуски (воздушная кукуруза, фрукты), оборудовать велосипедные стоянки и душевые на территории компании, организовать спортивные соревнования, установить поощрения для служащих, добившихся определенных успехов по программе здоровья. Президент Вашингтонской деловой группы охраны здоровья Уиллис Голдбек говорит: "Вознаграждение за хорошее здоровье в такой же степени способствует процветанию бизнеса, как и вознаграждение за хорошую работу".

Некоторые крупные западные компании уделяют серьезное внимание здоровью всех своих сотрудников - от руководителей высшего звена до рядовых работников. Это, в частности, предполагает ежегодную диспансеризацию и консультации по вопросам правильного питания и физической нагрузки. Например, техасская компания "Меса Петролеум" тратит 600 долларов в год на каждого из 700 участников оздоровительной программы, принятой на предприятии. Техасская фирма "Форней Энджиниринг" установила денежные призы тем, кто ходит в походы, выполняет рекомендации по сохранению здоровья, снижает свой вес.

В 1988 г. Министерство труда Японии обязало предпринимателей иметь в штатном расписании инструктора-методиста по физкультурно-оздоровительной работе, специалиста по питанию, тренера, психолога. Цель работы этой группы специалистов профилактика заболеваний и стрессов.[[21]](#footnote-21)

Примерно 65% коммерческих предприятий Японии ведут физкультурно-оздоровительную работу с рабочими и служащими. Например, реализация физкультурно-оздоровительной программы в Токийской газовой компании в течение 10 лет позволила сократить уровень заболеваемости на 67%. В компании есть специальная группа из 5 человек, занимающаяся укреплением здоровья персонала.

Служащие корпорации по производству бутылок "Ниппон Джифу", желающие получить продвижение по службе, обязаны заниматься туризмом и физкультурой. Каждый кандидат на повышение должен представить руководству свою физкультурно-оздоровительную программу. По специальным тестам систематически проверяется физическая подготовка сотрудников.

Большое внимание уделяется физкультурно-оздоровительной работе в европейских странах. В Германии более 95% опрошенных рабочих и служащих высказались за необходимость регулярных занятий туризмом и физической культурой. Большим успехом пользуются государственные программы "Спорт на производстве" и "Настраивайтесь на 130". Считается, что наиболее благоприятны для здоровья быстрая ходьба, легкий бег, физические упражнения в движении, когда пульс достигает 130 ударов в минуту и удерживается на этом уровне в течение 10 минут. Специалисты утверждают, что для хорошего эффекта такие упражнения важно проделывать не менее двух раз в неделю.

В 1979 году, когда Грег Шерер посещал семинар "Здоровье на работе", о характере и потенциальных возможностях программ здоровья, предлагаемых компаниями своим работникам, было мало что известно. Еще меньше было известно о том, как вводить такие программы в небольших фирмах, вроде находившейся в то время в Миннеаполисе фирмы лесоматериалов Шерера, имевшей 115 сотрудников.

Теперь в компании 280 работников, и расположена она на новом месте, в Бруклин-Парке. Компания расходует на оздоровительные цели в среднем по 90 долларов на человека, придерживаясь принципа: обеспечить здоровый образ жизни на работе и дома.

Компания удалила из всех своих помещений торговые автоматы с сигаретами и кондитерскими изделиями, обычный кофе заменен на кофе без кофеина. Сотрудникам предлагаются бесплатные полезные для здоровья обеды и легкие закуски. Кроме этого служащие имеют возможность слушать лекции или получать различные информационные материалы о том, как бросить курить, избавиться от избыточного веса, предотвратить травмы спины. Желающим регулярно измеряют давление и ежегодно проводят онкологическое обследование. Компания Scherer Brothers также премирует рабочих, не пропустивших ни одного дня по болезни. Благодаря этому потери рабочего времени на Scherer Brothers в восемь раз ниже, чем в среднем по отрасли[[22]](#footnote-22).

Пример фирмы Scherer Brothers наглядно демонстрирует успешное применение содержательной теории на практике.

## **3.2 Использование теорий в практике российских предприятий**

Здоровье и хорошая физическая форма работника являются для организации таким же важным ресурсом, как его квалификация и опыт.

Так, ОАО «Сургутнефтегаз» предлагает своим работникам льготные путевки на санаторно-курортное лечение, компенсируя затраты в размере 65%, ОАО «Газпром» компенсацию затрат на санаторно-курортное лечение представляет в размере 80%, ОАО «ГМК Норильский никель» работникам, отработавшим необходимый стаж (в районах Крайнего Севера: для мужчин – не менее 6 лет 8 месяцев, для женщин – не менее 5 лет), компенсирует расходы на зубное протезирование Однако забота о здоровье сотрудников не должна ограничиваться предоставлением возможностей по лечению (санаторное и реабилитационное лечение). Хорошие руководители понимают необходимость профилактики заболеваний, поддержания хорошей физической формы работников.

Некоторые компании предпринимают целенаправленные усилия по поддержанию здоровья работников. Все шире начинают проводиться как корпоративные спортивные мероприятия (как, например, проводимые Сбербанком спартакиады, ежегодные спортивные состязания Газпрома), так и спортивные мероприятия, где принимают участие разные организации (Первая спортивная Бизнес-Олимпиада, которую проводят ежегодно в Москве с 2003 года).[[23]](#footnote-23)

Первая Спортивная Бизнес-Олимпиада - мероприятие, аналогов которому в России до сих пор нет. В нем принимают участие не только крупнейшие российские корпорации, компании, имеющие международный статус, но и малые предприятия.

Спортивная Бизнес-Олимпиада проходит на крупнейших спортивных площадках Москвы. Проводятся турниры по теннису, мини-футболу, мини-гольфу, баскетболу, волейболу, боулингу, бильярду, пейнтболу, дартсу, плаванию, легкой атлетике.

Можно видеть, что лучшие компании идут на серьезные затраты ради создания условий, способствующих максимально полному удовлетворению базовых потребностей их сотрудников. Это окупается не только сокращением расходов на медицинское обслуживание; растет удовлетворенность работников своим трудом и их приверженность компании. В итоге организация получает дополнительные выгоды в виде роста производственных показателей своего персонала[[24]](#footnote-24).

Рассмотрим ещё один вид потребностей – потребность в безопасности. Люди с высокой потребностью в безопасности проявляют особую обеспокоенность по поводу надежности работы и гарантии доходов, стремятся найти работу с безопасными условиями труда. Наиболее привлекательными факторами для них могут оказаться пожизненный найм, гарантированная зарплата и социальные льготы (медицинское страхование, пенсионные программы и т.п.). Примером пенсионной программы может служить программа, разработанная ОАО «ГМК Норильский никель»[[25]](#footnote-25). Проблема, связанная с пенсионерами, вытекает из большого разрыва между размером пенсии, которую получает северный пенсионер, и его заработной платой. Усилия компании направлены на максимальное сглаживание этой проблемы собственными средствами. Введены так называемые солидарные корпоративные пенсии, целый ряд пенсионных программ, а также накопительная система, в которой участвуют работники своими средствами. Пенсионные программы содействуют переезду пенсионеров на постоянное место жительства в климатически более благоприятные регионы России, обеспечивают поддержание достойного уровня их жизни на «материке» и одновременно позволяют предоставлять рабочие места норильской молодежи. Программа «Шесть пенсий» нацелена на создание условий для выезда пенсионеров из Норильского промышленного района на постоянное место жительства в климатически благоприятные районы России. Программа реализуется с марта 1999 года и предусматривает выплату ежемесячной материальной помощи увольняющимся на пенсию работникам в течение двух лет после выхода на пенсию и переезда на «материк» в размере, равном шести государственным пенсиям. Программа «Пожизненная профессиональная пенсия» реализуется с середины 2001 года и предусматривает выплату пожизненной корпоративной пенсии, равной двум государственным пенсиям. Программа «Солидарная корпоративная пенсия» введена в действие в декабре 2002 года и так же предусматривает выплату дополнительной пожизненной корпоративной пенсии работникам компании в связи с уходом на пенсию и выездом на «материк». По этой программе в формировании пенсионных накоплений солидарно участвуют работник и компания. Пенсионные программы начинают действовать при условии переезда пенсионера и его семьи на «материк». Большинство программ, разработанных в рамках социального партнерства, находят своё отражение в содержательных теориях мотивации.

ОАО «ГМК норильский никель» - не единственная компания, использующая содержательные теории мотивации на практике, однако её действия являются наиболее показательными.

Использование содержательных теорий мотивации в управлении предприятиями является необходимым условием успешного функционирования компании. Они внесли исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов организаций стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

**Заключение**

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. Но на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Так называемые теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теория иерархии потребностей Маслоу, теория X и Y МакГрегора, теория ERG Альдерфера, теория двух групп факторов Герцберга и теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Сказанное позволяет уточнить понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности,

с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда, в общем случае мотивация – это процесс побуждения к труду. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих подчиненных, не должны забывать о наличии стимулов для работников.

**Список использованной литературы**

Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2003

Видяпин В.И. Бакалавр экономики. Хрестоматия Т.2- М.: Инфра-М, 2002

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.:Экономистъ, 2003
2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга (Мотивационно-гигиеническая): Электронный ресурс // http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/dvuxfaktornaya-teoriya-f-gercberga-motivacionno-gigienicheskaya.html

Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 2002 // http://biglibrary.ru/category38/book115/part3

Магура М., Курбатова М. Содержательные теории мотивации // Управление персоналом. - N 13-14. – 2007

1. Магура М., Курбатова М.: Секреты мотивации или мотивация без секретов. – СПб:Питер, 2007
2. Менеджмет: электронный учебник. / Под ред. Подлесных В.И.: СПбГУ ИТМО // http://de.ifmo.ru/bk\_netra/select.php

Менеджмет: электронный учебник. / Под ред. Подлесных В.И.: СПбГУ ИТМО // http://de.ifmo.ru/bk\_netra/select.php

1. Официальный сайт ОАО «ГМК Норильский Никель» http://www.nornik.ru/

Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2005

1. Столяренко А.М. Психология менеджмента. - М: ЮНИТИ, 2005
2. Чуйкин А.М. Основы менеджмента. – Калиниград, 1996 // http://www.i-u.ru/biblio/archive/mekson\_osnovi/12.aspx
3. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.:ГроссМедиа, 2005
4. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма к японизации. – Спб: Питер, 2001 // http://www.marketing.spb.ru/lib-around/maslow.htm
1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.:Экономистъ, 2003, С.133 [↑](#footnote-ref-1)
2. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.:ГроссМедиа, 2005 С.21 [↑](#footnote-ref-2)
3. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.:ГроссМедиа, 2005 С.23 [↑](#footnote-ref-3)
4. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.:ГроссМедиа, 2005 С.24 [↑](#footnote-ref-4)
5. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.:ГроссМедиа, 2005 С.25 [↑](#footnote-ref-5)
6. Менеджмет: электронный учебник. / Под ред. Подлесных В.И.: СПбГУ ИТМО // http://de.ifmo.ru/bk\_netra/select.php [↑](#footnote-ref-6)
7. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 2002 // http://biglibrary.ru/category38/book115/part3 [↑](#footnote-ref-7)
8. Видяпин В.И. Бакалвр экономики.Хрестоматия Т.2- М.: Инфра-М, 2002, С.192 [↑](#footnote-ref-8)
9. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2003, С.123 [↑](#footnote-ref-9)
10. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма к японизации. – Спб: Питер, 2001 // http://www.marketing.spb.ru/lib-around/maslow.htm [↑](#footnote-ref-10)
11. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. – СПб:Питер, 2007 – С.70 [↑](#footnote-ref-11)
12. Магура М., Курбатова М.: Секреты мотивации или мотивация без секретов. – СПб:Питер, 2007 – С. 103 [↑](#footnote-ref-12)
13. Магура М., Курбатова М.: Секреты мотивации или мотивация без секретов. – СПб:Питер, 2007 – С. 107 [↑](#footnote-ref-13)
14. Двухфакторная теория Ф. Герцберга (Мотивационно-гигиеническая): Электронный ресурс // http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/dvuxfaktornaya-teoriya-f-gercberga-motivacionno-gigienicheskaya.html [↑](#footnote-ref-14)
15. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2005 – с.184 [↑](#footnote-ref-15)
16. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2005 – с.185 [↑](#footnote-ref-16)
17. Магура М., Курбатова М.: Секреты мотивации или мотивация без секретов. – СПб:Питер, 2007 – С.97 [↑](#footnote-ref-17)
18. Менеджмет: электронный учебник. / Под ред. Подлесных В.И.: СПбГУ ИТМО // http://de.ifmo.ru/bk\_netra/select.php [↑](#footnote-ref-18)
19. Столяренко А.М. Психология менеджмента. - М: ЮНИТИ, 2005, С.371 [↑](#footnote-ref-19)
20. Чуйкин А.М. Основы менеджмента. – Калиниград, 1996 // http://www.i-u.ru/biblio/archive/mekson\_osnovi/12.aspx [↑](#footnote-ref-20)
21. Станкин М.И. Активный отдых за рубежом // Управление персоналом. 2001 - №5. – С.50 [↑](#footnote-ref-21)
22. Магура М., Курбатова М.Содержательные теории мотивации // Управление персоналом. - N 13-14. – 2007 [↑](#footnote-ref-22)
23. Магура М., Курбатова М.Содержательные теории мотивации // Управление персоналом. - N 13-14. – 2007 [↑](#footnote-ref-23)
24. Магура М., Курбатова М.Содержательные теории мотивации // Управление персоналом. - N 13-14. – 2007 [↑](#footnote-ref-24)
25. Официальный сайт ОАО «ГМК Норильский Никель» http://www.nornik.ru/ [↑](#footnote-ref-25)